إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

السنة الثالثة
العدد التاسع
مايو
(آيار)
١٩٩٤

إدارة المنافسة

تقليد المنتجات والخدمات

كيف يتفوق المقلدون على المجددين؟

تأليف: ستيفن ب. شنارس

بين التقليد والتجديد

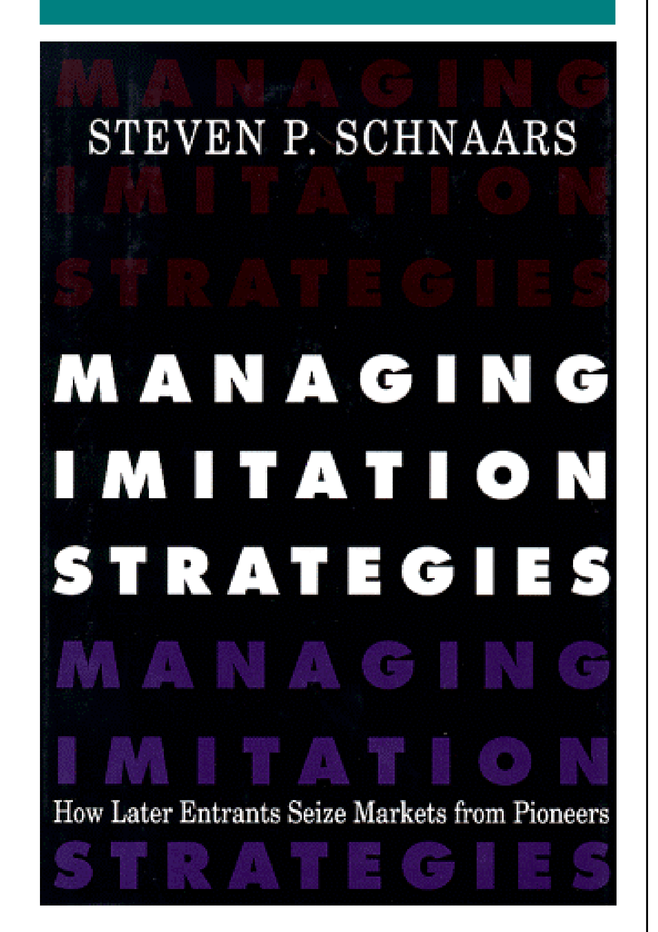
التقليد أكثر انتشارا من التجديد، وهو في الحقيقة طريق أكثر شيوعا لنمو الأعمال والأرباح، كان ثيودور ليفيت أستاذ الإدارة في جامعة هارفارد أول من لاحظ ذلك منذ خمسة وعشرين عاما، وما زال رأيه صحيحا، ويبدو أنه سيبقى كذلك إلى ما لا نهاية. فالتقليد أكثر شيوعا من التجديد، وما زال مستخدما كاستراتيجية فعالة للتسويق.

هذا لا يعني أن التقليد أفضل من التجديد. فمزايا التجديد لا جدال فيها، وفضله لا ينكر. فالشركات التي تطور وتقدم إلى السوق منتجات مستحدثة قبل منافسيها غالبا ما تحافظ على نصيبها الكبير في السوق. لكن التجديد ليس الخيار الأوحد لدخول السوق، وقد لا يكون ـ أحيانا ـ أفضل الاختيارات.

سبب الاهتمام بالتقليد، هو أن فوائد التجديد وإحراز قصب السبق في دخول السوق قد تم بحثها كثيرا. فقد كتب الكثير عن الابتكار، والقليل عن التقليد. وغالبا ما تنكر الشركات لجوءها للتقليد، بينما نلمس ولعها بإذاعة أنها أول من ابتكر منتجا جديدا. مع أن أمثلة التقليد موجودة في كل جانب من اقتصادنا الحديث. فالتقليد ليس بدعة، ولا هو قاصر على عدد محدود من الصناعات. فهو مثل أحد طرفي الزواج الناجح الطويل، نادرا ما يتم تقديره باعتبار أن فضله قضية مسلم بها. ويحاول هذا الكتاب إشعال رومانسية العلاقة بين التقليد والتجديد في زواجهما الطويل.

عناصر التقليد

يشكل التقليد سلسلة متكاملة من العلاقات، تبدأ من الاختلاس ومطابقة المنتجات الشائعة، وهذا محرم قانونا، وتنتهي



بمنتجات جديدة ومستحدثة فعلا، انبثقت فكرتها من منتج رائد في مجاله. فمجالات التقليد تشمل ما يلي:

١ ـ منتجات مسروقة

المنتجات الزائفة عبارة عن نسخ تحمل ذات الاسم التجاري أو العلامة التجارية للمنتجات الأصلية، وهي محاولة لسرقة الأرباح المستحقة لمبتكريها. وهذه محرمة قانونا، وهي أن تتاجر باسم تجاري أو علامة تجارية مسجلة لشخص آخر موجود بالسوق. والمزيفات عادة ما تكون بضائع قليلة الجودة رديئة الصنع، تباع على أنها منتجات مرتفعة الثمن تحت اسم تجاري محترم. وعادة ما تطرح في الأسواق بأسعار تقل كثيرا عن المنتجات الأصلية. وتعتبر المزيفات أقل أنواع التقليد تجديدا. ويميزها عن بقية الأشكال الأخرى للمنتجات المقلدة عدم قانونيتها.

مستهلك هذه المنتجات إما أن يكون مدركا للغش المقصود، وإما أن يكون غير مدرك له. فالعلامة المميزة لاسم تجاري محترم والتي تباع بسعر منخفض، كثيرا ما تغرر بالمستهلكين، وما يتبع ذلك من مساندة للمزيف دون قصد في أغلب الأحوال. يرجع جزء كبير من الصورة الكريهة للمنتجات المقلدة إلى عدم مشروعيتها.فعدم قانونيتها واضح. كما ساد انطباع بأن كل المقلدات تنتمي لنفس الفئة. لذا فلا غرابة في زهد المقلدين عن التهليل بنجاحاتهم.

٢ ـ نسخ رخيصة أو نسخ شبيهة

غالبا ما تعتبر النسخ الشبيهة منتجات قانونية. فغياب أو انتهاء حقوق الاختراع أو العلامات التجارية، تحول الكثير من المنتجات الشبيهة إلى منتجات مشروعة. وغالبا ما ينشأ نزاع بين المنتج الأصلي وبين المقلدين لا يفضه إلا القضاء. وقد تماثل النسخ الشبيهة النسخ الأصلية وإن كانت تباع بسعر أقل ودون الاسم التجاري المحترم. وتقتصر تسمية النسخ الشبيهة على صناعة الحاسبات الإلكترونية، أما في باقي الصناعات فتسمى النسخ الرخيصة.

٣ ـ نسخ من التصميم أو الشكل التجاري.

تبنى نسخ التصميم على شكل أو تصميم أو طراز منتج شهير للمنافس. وفي الحالات التي يشكل فيها الطراز أو التصميم أهم جزء في المنتج، تصبح النسخ المقلدة مثل النسخ الشبيهة. وفي الأحوال التي يلعب فيها التصميم دورا أقل، تبنى نسخ التصميم على تقنية فريدة مستحدثة في حد ذاتها. وعندئذ تجمع نسخ التصميم بين أوجه التجديد والتقليد.

٤ ـ التعديل المبتكر

تعد المنتجات المعدلة بابتكار أكثر النسخ المقلدة تجديدا. يتناول التعديل المبتكر سلعة موجودة بالسوق ويعمل على تحسينها لتناسب مجالا تنافسيا جديدا. وهي ما يسميه "ليفيت" (المقلدات المبتكرة). التعديلات المبتكرة لمنتجات موجودة، غالبا ما تقترب من الاختراع. وقد تأخذ شكل نسخ منتجات بالسوق مع تحسينها تدريجيا أو تعديلها لتناسب استخدامات مختلفة في صناعات أخرى. وكثيرا ما يتيسر للشركات التي تدخل سوقا قابلا للنمو تقنيات أحدث من التي يمتلكها من سبقوه. إذ نادرا ما يستوعب المبتكر تماما الشكل النهائي الذي سيتخذه السوق، مما يسمح للمقلد بالقفز فوق المبتكر بمنتج أفضل.

دوافع التقليد

تتبنى الشركات استراتيجيات التقليد لسببين:

١ ـ الملاحقة

قد تتهاون بعض الشركات عند نزول منتجات مستحدثة إلى السوق، وتفشل في إدراك قوة منتج قدمته شركة صغيرة رائدة، إلى أن ينفجر الطلب على هذا المنتج. وحتى عندئذ، قد تفسر نجاحه الأولي بأنه مؤقت. وغالبا ما يكون ذلك صحيحا، فهناك تاريخ ممتد لمثل هذه الأنواع من المنتجات الجديدة التي دخلت السوق (وفرقعت) ثم فشلت. وقد ينظر إلى المنتج باعتباره حلقة أخرى تضاف إلى سلسلة الفشل الحتمي للمنتجات الجديدة.

وحتى عندما يبدي المنتج الجديد قدرا من الوجود والأهمية، تتلكأ الشركات في الاستغناء عن خطوط إنتاجها القديمة، أو قد تضطر إلى تقسم مبيعاتها بين منتجين تجنبا للخسائر. ولكن عندما تصل الأمور إلى حد معين، يضطر المقلد إلى مجاراة الاتجاه الجديد. وفي هذه الحالة يكون قد فات الفوت، ويجد المقلد نفسه مجبرا على الملاحقة السريعة. وهنا يتم نسخ المنتج كخيار لا بديل عنه. والمقلدون يمارسون التقليد في هذه الحالة بدافع الحاجة الملحة.

٢ ـ الانتظار المترقب

في حالات أخرى، تفضل الشركات ـ عن قصد ـ الانتظار بصبر حتى ينقشع الضباب. وتهدف من وراء ذلك إلى كسب مزايا التحرك ببطء. وعادة ما يكون الانتظار المترقب لعبة الشركات القائدة في الصناعة، والممتلكة لمهارات تنافسية قوية في مجالات التوزيع والإعلان وفي الموارد اللازمة للقتال وإحراز النصر. وعندما يثبت السوق جاذبيته، ويرتكب الرائد الصغير أخطاءه المحتومة، والتي يقع فيها معظم الرواد، يدخل المقلد السوق، ويكتسب ما يعتبره حقا له. وهذا صبر محسوب، لكسب مزايا عامل الوقت، الذي يعتبر جزءا من استراتيجية الانتظار المترقب.

جدول يوضح إمكانية الجمع بين التجديد والتقليد وبين الريادة واللحاق

	مجدد	مقلد
الرائد	يدخل السوق أولا بمنتج جديد تماما.	يسبق المجدد إلى السوق بمنتج يقلد منتج المجدد.
مثال	قدمت شركة (رولر بليدز) أول حذاء تزلج بصف واحد من العجلات.	قدمت شركة (رينولدز) أول قلم حبر جاف نسخته من مبتكر لم يتابع ابتكاره.
اللاحق	مجدد يسبق مجددا إلى السوق، بعد أن يطور كل منهما منتجه بنفسه.	يدخل المقلد السوق بعد المجدد بنسخة منقولة من منتج المجدد.
مثال	دخلت شركة (ماتسوشيتا) بجهاز فيديو بعد (سوني)، لكنه كان من ابتكارها الذاتي	قدمت (كوكا كولا) مشروب "دايت كولا"، بعد أن ابتكرته شركة أخرى.

تقليد أم دخول لاحق

للسوق

يرتبط مفهوم التقليد بمفهوم الدخول اللاحق للسوق، وإن اختلف عنه. فالتقليد يتضمن النسخ، حيث يحاكي المقلد منتج الرائد عن قصد. أما الدخول اللاحق فيتضمن فقط دخول المقلد إلى السوق بعد الرائد، وغالبا ما يدخل بمنتج متميز من ابتكاره.

ويختلف مفهوم التجديد عن مفهوم الريادة. فالتجديد يحمل إيماءة قوية إلى الاختراع – أي العملية التي تطور بها الشركة منتجا جديدا بطريقة جذرية. أما الريادة فتتضمن نزول السلعة إلى السوق، حيث تكون الشركة أول من يقدم المنتج إليه. وعادة ما يعني التقليد الدخول اللاحق. فعدم توفر التجديد الذاتي يدخل المقلد للسوق بعد دخول الرائد، بمنتجات مقلدة أو محسنة من ابتكار الرائد. ولكن دخول اللاحق لا يعني التقليد بالضرورة، فالشركات كثيرا ما تتزامن باستقلالية في متابعة منتجات مستحدثة متشابهة.

في بعض الأحيان تكون التفرقة بين المقلدين واللاحقين واضحة. وإن كان من الصعب في أحيان أخرى معرفة دوافع دخول المنتج للسوق، وعلى الرغم من صعوبة التمييز بين المقلدين واللاحقين عمليا، إلا أنه يمكن التفريق بينهم بالقول: **ينسخ المقلد – على الأقل – بعض أوجه منتج الرائد، ويدخل اللاحق السوق بعد الدخول الناجح للرائد.**

تعريف الرائد

يعرف الرائد عادة بأنه الشركة الأولى في تقديم المنتج الجديد. ولكن، كثيرا ما تواجهنا مشكلة تطبيق هذا التعريف على الحالات في الواقع. فقد يدخل ويخرج عديد من الشركات، قبل أن يحقق الرائد نجاحه في السوق. وفي حالات عديدة يتعلم الرائد الكثير عن السوق من خلال فشل سابقيه. أي أن معظم الرواد يركنون كثيرا إلى التقليد وتحسين المنتج في ريادتهم للأسواق الجديدة. لذا من الأوفق أن يعرف الرائد بأنه: تلك الشركة التي تقدم منتجا إلى السوق، وتكون أول من يبيعه بنجاح.

مزايا الريادة والدخول الحر

يتمتع الرواد بمزايا السبق، والتي تنتج من كونهم أول الشركات القائمة بالسوق. لكن لا يمتلك الرواد عادة كل المزايا التنافسية. حيث تتعادل مزايا القادم الأول مع مزايا الدخول الحر التي تحوزها المقلدون واللاحقون. يشبه مؤيدو الريادة مزايا القادم الأول بتخيل مضمار سباق يبدأ فيه الرائد الجري قبل بقية اللاعبين. وكلما زادت مسافة الانطلاقة الأولى، كلما قل احتمال لحاق بقية المتسابقين به. هذا يعني مجازا أنه لن يتسنى لآخر من دخل السباق أية فرصة للحاق بالمقدمة. إلا أنه في حالات نادرة، قد يمتلك المتسابق المتأخر قدرات خارقة. وهنا – فقط – قد يتيسر للملاحق كسب السباق.

ويشبه مؤيدو مآثر الدخول الحر، ذلك الدخول بما يحدث في الاكتشافات الجغرافية. ووفقا لهذه النظرة، يتجشم الرواد مخاطر جسيمة لاكتشاف مجاهل الأرض. وهم بذلك يمهدون الطريق أمام غيرهم. لقد خلد بعض الرواد في كتب التاريخ، ولكن معظمهم لم يكافأ نظير اكتشافاته الرائدة. وذهبت مستحقاتهم لمن تبعهم واستثمر تلك الاكتشافات. قد يحصل الرائد على المجد، لكن اللاحق يجني الثمار.

أنماط التقليد الناجح

تتخذ المبتكرات أنماطا كثيرة خلال رحلتها من المعمل إلى السوق. ويحدث نفس الشيء للمقلدات. فيما يلي بعض الأنماط الشائعة التي لوحظت خلال دخول المقلدات إلى السوق.

مرحلة طويلة مجدبة

يقضي كثير من المبتكرات سنوات عديدة في المعامل مكبدة أصحابها تكاليف باهظة. وكثيرا ما ينفق الرائد بسخاء، ثم يجد أن المستهلكين فضلوا منتجا آخر. وهناك وجهان للمرحلة الطويلة المجدبة. أولهما، التلكؤ بين ولادة فكرة المنتج الجديد وبين ظهوره في الأسواق. وثانيهما، التباطؤ بين وصول المنتج للسوق وبين إحرازه للنجاح التجاري. وفي الحالتين تكمن مشكلة الريادة في الحاجة إلى قوة دافعة لرعاية المنتجات الجديدة خلال المرحلة الطويلة المجدبة. يوفر ذلك - بالتالي – ميزة للمقلدين واللاحقين الذين باستطاعتهم الدخول بعدما يتعب الرائد. فيبدأ المقلد قويا، حيث ينتهي الرائد مجهدا.

مزايا الريادة والاتباع

مزايا القادم الأول	مزايا الدخول الحر
يتحدث المؤلفون بانبهار عن منافع الريادة. فالرواد هم المستفيدون من مزايا القادم الأول، والتي لا تتيسر للاحقين ومن تلك المزايا:	**نظريا، تبدو مزايا القادم الأول قوية. وعمليا، تكون ضعيفة ومعرضة لهجوم اللاحقين وهذه أهم فوائد الدخول الحر:**
الشهرة. والصورة الطيبة	**تجنب المخاطرة والفشل**
ولاء العملاء للمنتج	**تكلفة أقل في البحث والتطوير**
احتلال أفضل وضع في السوق	**تكلفة أقل في الترويج**
القيادة التقنية وتغيير قواعد اللعبة	**تكلفة أقل في الترويج**
وضع مقاييس المنتج	**الوثوب التقني. (الاستفادة بجهود الرائد ثم تحسين النتائج التي توصل إليها).**
سهولة توزيع المنتج.	**الاستفادة من تقلبات السوق**
التمتع بالخبرة (قلة التكلفة + ارتفاع ثمن المنتج)	**استخدام الخبرات القديمة في المنتج الجديد.**
حقوق الإنتاج – تمنع دخول الآخرين	

وهكذا فإن المرحلة الطويلة المجدبة تعمل ضد الرواد لصالح اللاحقين. فيحدث أن يكون المنتج غير جاهز للسوق، أو يكون السوق غير جاهز للمنتج. وفي الحالتين يصبح دخول الرائد عقيما، ويقع في النهاية في شرك تلك المنتجات بدلا من تمتعه بمزايا تنافسية.

البدء بمنتج ناقص

كثيرون هم الرواد الذين يدخلون السوق بمنتجات غير مكتملة. يحدث ذلك نتيجة لاستخدام تقنيات قديمة. وكمحاولة أولى لدخول السوق، ينتقل المنتج من المعمل إلى السوق بكل مظاهر ضعفه وقصوره.

البدء بمنتج جديد غير مكتمل

مرتبط بطبيعة الابتكار. فنادرا ما تبزغ الاختراعات من المعمل كاملة الأوصاف وخالية من القصور. بل يتخذ التقدم التقني – عادة – سلسلة من خطوات التقدم الصغيرة. تدفع كل خطوة منها بالمنتج قليلا إلى الأمام مقتربا من قبول السوق له. وبدخول منتج الرائد أولا إلى السوق، غالبا ما يكون ضعيف التشكيل معيبا. ويدفع بذلك ثمنا لأولوية الدخول.

وكثيرا ما يخطو المنتج إلى السوق بقدم بينما قدمه الأخرى ما تزال في المعمل. وهذا يسمح للاحقين باتخاذ الخطوة التالية، إلا وهي القفز على منتج الرائد بتصميم منتج أفضل. وقد يتوارى أوائل الداخلين إلى السوق عند سيادة اللاحقين. إذ سرعان ما تفشل منتجاتهم المعيبة، وتذهب جهودهم أدراج الرياح. هذا يعني أن المجددين الحقيقيين قد يتوارون، تاركين مجدهم لمن تلاهم، ممن يصبحون في نظر التاريخ مبتكرين، وهم في الواقع مجرد ناسخين.

التوقيت هو ابتكار المقلدين

أحيانا يكون النجاح حليف من يدخل السوق عند تفجر الطلب، وليس من يدخل أولا. قد يدخل الرواد في وقت مبكر جدا. فمن السهل دخول سوق وليد – حيث تقل موانع الدخول – ولكن من الصعب الاستمرار خلال المرحلة الطويلة المجدبة، إلا إذا تفجر الطلب. يمتلك المقلدون الناجحون قدرات فائقة على اختيار التوقيت المناسب لدخول السوق. وعادة ما يتأثر هذا التوقيت بعوامل كثيرة. فقد ينتظر بعض المقلدين حتى يحدث تغير في السوق يؤدي إلى زيادة الطلب قبل دخولهم. وقد يقوم التوقيت أيضا على التطورات التقنية. فالشركات التي تدخل السوق بسرعة غالبا ما تستخدم تقنيات الجيل الأول التي سرعان ما تموت. وقد يدخل بعض المقلدين متأخرين جدا. فهم ينتظرون بوادر وجود سوق كبير يقدمون له إنتاجا قليل التكلفة زهيد الزمن. وفي حالات عديدة، يحدث أن يدخل اللاحقون المتأخرون إلى السوق المناسب في الوقت المناسب بالمنتج المناسب. أي يدخلون مع تفجر الطلب بمحض الصدفة.

تباطؤ قادة السوق

أحيانا يكون قادة السوق آخر من يدرك خطورة المنتجات الجديدة التي تهدد منتجاتهم. فعادة ما يسمحون للشركات الناشئة بدخول أسواقهم دون أدنى معارضة، ثم يضطرون بعد ذلك إلى اللحاق بها عندما تصبح الفرص واضحة. أي يتكاسل قادة السوق في متابعة المنتجات الجديدة التي تعتبر امتدادا طبيعيا لمنتجاتهم.

الرائد يدمر نفسه

كثيرا ما يقضي الرواد على أنفسهم بأنفسهم. فبمجرد أن يبدأ المقلد هجومه، يبدأ الرائد في اتخاذ قرارات تؤدي إلى تدميره. فكثيرا ما يؤدي نشاط الطرفين، المقلد والرائد، إلى هزيمة الرائد. ومن الأسباب التي تؤدي إلى التدمير الذاتي للرائد:

لماذا يحجم الرواد عن مقاومة المقلدين!؟

قد لا يرون في المنتج الجديد تهديدا حقيقيا لهم. ويعتبرونه بدعة قصيرة العمر سرعان ما تتوارى.

قد يشعرون بضغوط، لكنهم يؤجلون التدخل حتى ترتفع أسهم المنتج الجديد ويثبت أنه منافس حقيقي.

قد لا يرون الاتجاهات الجديدة والفرص المواتية نتيجة قصر نظرهم. فهم يحددون أسواقهم بمنتجات معينة بدلا من ربطها بالحاجات العريضة للسوق، ولا يعتبرون المنتجات الجديدة امتدادا طبيعيا لمنتجاتهم.

عدم رغبة قادة السوق في التخلص من خطوط الإنتاج القائمة نظرا لارتفاع تكلفة تغييرها.

١. المعارك القانونية الداخلية بين مؤسسي الشركة للسيطرة عليها.

٢. ضعف الموقف المالي لمؤسسي الشركة.

٣. الخلافات الحادة بين المؤسسين المحبين لمنتجاتهم من جانب. وبين المستثمرين الراغبين في الربح السريع من جانب آخر.

خلق مشكلات قانونية

التحديث يولد التغيير. أحيانا، تكون المبتكرات جذرية بشكل لا يتناسب مع أساليب العمل القائمة. فعمالقة الصناعة الذين يخسرون من نجاح منتج جديد كليا، يبطئون – أحيانا – فيقضون على المبتكرات بسبب نزوعهم إلى عدم التغيير حفاظا على النظام. وقد يشارك المستشارون القانونيون في القضاء على المبتكرات مدفوعين برؤية القيادة التي تقاوم التغيير. وكثيرا ما وئدت منتجات رائدة بدعوى عدم شرعيتها.

الشركات الكبرى تحل محل الصغرى

من أبرز أنماط المعارك بين المجددين والمقلدين، حلول الشركات الكبيرة محل الصغيرة الرائدة عند تفجر الطلب. فعمالقة الصناعة، الذين يهددهم منتج جديد للرائد، يقدمون للسوق تصميمات مقلدة له، مستخدمين نفوذهم في السوق لتنحية الرائد جانبا.

استراتيجيات التقليد

ينجح المقلدون واللاحقون من خلال الاستراتيجيات الثلاث التالية:

الاستراتيجية الأولى: البيع بأسعار أقل

تتلخص إحدى أهم استراتيجيات التقليد الناجحة والشائعة الاستخدام في بيع نسخ قليلة التكلفة لمنتج الرائد بأسعار منخفضة. وهناك طريقتان لاتباع هذه الاستراتيجية:

١. بيع نسخ شبيهة لمنتج الرائد بسعر منخفض.

٢. بيع نسخ قليلة الجودة بسعر أكثر انخفاضا.

وتشترك الاستراتيجيتان، في محاولتهما توسيع السوق بجذب فئة من المستهلكين لا تستطيع دفع الأسعار المرتفعة التي يحددها الرائد.

تكلفة أقل تعني أسعارا أقل

يكمن لب التقليد في البيع بأسعار أقل، من خلال الإنتاج بتكلفة أقل، وإشراك المستهلكين في التمتع بمزايا السعر. وكما سبق القول، يحصل المقلد أحيانا على ميزة في مجال التكاليف الثقيلة المتعلقة بالبحوث والتطوير. فالمقلد ينسخ منتجا جاهزا

من السوق. وهو منتج أنشأه الرائد بعد استثمارات كبيرة. يوفر المقلدون أصحاب هذه الاستراتيجية مصروفات الترويج أيضا. فيمكنهم في حالات كثيرة الاستفادة من إعلانات الرائد ومكان منتجه من السوق. فعادة ما يخلق الرائد اهتماما ورغبة لدى المستهلكين لاستخدام نوع معين من المنتجات. وعندما يذهب المستهلك لشراء ما يلزمه، فإنه ينجذب إلى المقلدات رخيصة الثمن، حتى وإن لم تضاهي المنتج الأصلي. وقد يولد بعض المقلدين انطباعا بأنهم يبيعون نفس المنتج أو الخدمة مثل الرائد، ولكن بأسعار أقل، رغم أن ذلك يثير حنق المنافسين. فالمقلد يدع للرائد متاعب القيام بالحملة الإعلانية، ثم يزيد مبيعاته بأسعاره المنافسة.

ملاحقة مستمرة

عندما يتعلق الأمر بمنتجات تقنية، يعتمد نجاح التقليد منخفض السعر على توحيد مقاييس المنتج. إذ يجب أن تستقر تصميمات المنتج والتقنية المستخدمة فيه قبل أن يتم نسخه بنجاح. لأنه من الصعب نسخ منتج جديد يتغير شكله بسرعة. وفي مثل هذه الأحوال، يتخلف المقلد دائما عن القائد. فعندما يدخل المقلد، يكون الرائد قد تحرك خطوات للأمام. ولا يتمكن المقلد من النسخ قبل أن تستقر تقنية صنع المنتج.

تقليد ذو مرحلتين

في الخطوة الأولى لعملية التقليد، يواجه الرائد بنسخ مقلدة رخيصة الثمن، أو بلاحقين يقدمون منتجا أفضل. ويمكن لأي من الاستراتيجيتين أن تنجح.

تأتي الخطوة الثانية متأخرة جدا، وربما بعد سنوات، عندما تدخل مجموعة ثانية من المقلدين إلى السوق بمقلدات ذات أسعار أكثر انخفاضا تسيطر على جزء أكبر من السوق.

ولا يحتكر المقلدون الذين يبيعون بأسعار رخيصة المراحل الأخيرة لدخول السوق. ولكن الاستراتيجيات الأخرى للدخول تبدو غير ناجحة عند استخدامها في وقت متأخر. إن مؤيدي الريادة على حق في ادعائهم بأن اللاحقين المتأخرين يكونون في وضع تنافسي صعب، وخاصة عندما يدخلون السوق بعد الرائد بوقت طويل. ولكن هذا الادعاء يصبح صحيحا فقط عند تساوي بقية العوامل، وهذا نادر الحدوث في حالة اللاحقين المتأخرين الناجحين. فالشركات التي تبيع منتجات بلا هوية، بأسعار منخفضة جدا، غالبا ما تنحي الرائد عن قيادته.

الاستراتيجية الثانية: التقليد مع التحسين

ينجح بعض المقلدين لكونهم الثاني لكن الأفضل. مثل هؤلاء اللاحقين لا يهدفون إلى نسخ منتج الرائد. ولا يرغبون في المنافسة على أساس السعر المنخفض. بل يحسنون منتج الرائد على أمل تفضيل المستهلكين لتصميم متفوق يعطيهم مميزات إضافية.

وثبات تقنية

في حالة المنتجات التقنية، تتخذ استراتيجية قلد وحسن شكل الوثوب التقني. في هذه الأحوال يدخل المقلد بتقنية جيل ثان للمنتج يحجب به منتج الرائد ويخرجه من السوق. إلى جانب الأسباب الاقتصادية، يكون الرائد في الغالب زاهدا في تبني أحدث التصميمات لروابط عاطفية بينه وبين منتجه الأساسي. فتحوله إلى شكل آخر، وخاصة إذا صدر هذا الشكل من منافس، يمثل إقرارا منه بالهزيمة. ويعتبر ذلك تحديا وإساءة لكرامة الرائد. وكثيرا ما يتشبث الرواد بالتصميمات القديمة – بسبب الاعتزاز والكرامة والعناد – لفترة أطول مما ينبغي.

أهمية سرعة الدخول

تتضمن استراتيجية قلد وحسن الاعتقاد بأن على اللاحقين الاستجابة بسرعة لدخول الرائد. فالوقت حيوي، من وجهة نظر مؤيدي هذه الاستراتيجية. وبدلا من محاولة تقليد منتج الرائد، يهدف الدخول اللاحق السريع إلى كسب قسم من السوق قبل أن تتوفر لدى الرائد فرصة لفرض شكل معين لمنتجه. ويبدو أن أهم عوامل النجاح هو ما تمثله تغيرات المنتج والتقنية المستخدمة فيه من فرصة للمقلدين لتحسين المنتج. وبعبارة أخرى، ليس المهم سرعة دخول المقلد إلى السوق، بل المهم هو توفر فرصة له للدخول بمنتج أفضل. وقد تعاون أخطاء الرائد في إتاحة تلك الفرصة.

وكثيرا ما يتوفر للاحق فرصة تقليد وتحسين منتج الرائد. وهناك سجل حافل يشير إلى ندرة قام الرائد بتنفيذ كل شيء على الوجه الأكمل من المحاولة الأولى. ففي عجلتهم للدخول أولا، يقع الرواد في أخطاء تصميم المنتج، أو تحديد القطاع المستهدف من السوق، أو عمليات الترويج. ودائما تكون الأسواق الوليدة ضعيفة التشكيل، غير مفهومة جيدا. وهذا يشير إلى أن المقلدين غالبا ما تتاح لهم فرصة التعلم من أخطاء الرواد، ثم تصحيحها.

الوقت وثبات المعايير

يمكن للاحقين المتأخرين الإفادة من مرور الوقت. وذلك لأن السنين الأولى من عمر أي منتج جديد تكون حافلة بالمنافسة على تطوير مقاييسه وأشكاله. وتكون المنافسة أساسا حول عملية تحديث المنتج، حيث يقدم كل منتج تصميمه الخاص. وأخيرا يتفوق تصميم ما ويسود وتتحدد المعايير النهائية للمنتج. عندما يحدث ذلك يتوقف التحديث الجذري للمنتج، ويفسح المجال للتطوير التكميلي المستمر. وإذ تركز التحسينات الصغيرة على التصميمات الموجودة، فإنه يمكن للمقلدين والمجددين إجراءها سواء بسواء.

الأهم من ذلك هو انتقال بؤرة الاهتمام من تحديث المنتج إلى تحديث العملية – عملية إنتاجه وتسويقه- وتصبح منافسة السعر أكثر أهمية، حيث يهدف المنتجون إلى تقليل التكلفة والأسعار. وعند هذا الحد فقط تتاح الفرصة لمقلدي السعر المنخفض للدخول.

الاستراتيجية الثالثة: استغلال نفوذ السوق

نظريا، يقيم الرواد حواجز تمنع غيرهم من دخول السوق. وعمليا،

تكون هذه الموانع ضعيفة أمام نفوذ العمالقة. فهم إذا ما قرروا دخول سوق معين، يستخدمون نفوذهم الكبير في اقتحامه وإزالة الرائد من الطريق. لقد تسبب نفوذ السوق، في معظم الأحيان، في تمكين المقلدين من إقصاء الرواد. ويمتلك العمالقة ثلاثة مصادر للقوة هي:

١. يستغل قادة الصناعة نفوذهم في الترويج لمنتجاتهم المقلدة. وهم يملكون الأسماء التجارية والشهرة. ويستخدمون كل ذلك لتستحوذ منتجاتهم على نصيب الأسد من السوق.
٢. تتوفر لهم قنوات توزيع قائمة، يدفعون منتجاتهم المقلدة من خلالها.
٣. يمتلكون مصادر تمويل تكفل نمو أعمالهم. وهذه ميزة قلما تتيسر للرواد الصغار.

وأخيرا، فإن نفوذ السوق يتضاعف إذا استطاع المقلدون العمالقة الجمع بين قدراتهم التسويقية الفائقة وبين منتج متفوق.

الضربات الجانبية

تتوقف مبيعات المنتجات الجديدة دائما على مبيعات المنتجات الموجودة في السوق. وتبدأ مشكلة الرواد عندما يسرق منتجهم الجديد جزءا من مبيعات منتجات أحد عمالقة الصناعة. قد تفوت على العملاق فرصة المنتج الجديد التي أوجدها الرائد، ولكن حالما تتضح قدرات منتج الرائد للعيان، يوظف العملاق خبرته في بيع وتوزيع المنتجات المشابهة لدفع الرائد بعيدا عن طريقه. وهناك ميزة للضخامة عند الدخول اللاحق للعملاق المقلد. فقد يكتسب الرائد قفزة كبيرة بخلق منتج جديد، لكن ما على الشركة الكبيرة سوى إجراء قفزة جانبية قصيرة لمنتجاتها القائمة لكي تصل إلى مصاف وتتفوق على المنتجات الجديدة المنافسة.

أهمية الإعلان والتوزيع

من المتوقع أن تكون ميزة المقلد أكبر بالنسبة للمنتجات التي تعتمد تماما على الإعلان والتوزيع. فالرواد الصغار عند هرولتهم إلى السوق بمنتجاتهم الجديدة يواجهون أصعب المشكلات أمام الكبار. وتبدو الصورة قاتمة في نظر الرواد المتفانين الذين يقتفون بحماس فرص منتجهم الجديد، ولكن لا يتيسر لهم سوى فرصة ضئيلة للنجاح عند نمو السوق. وعلى الرغم من وجود ميل لجانب الرائد في تسيد السوق، إلا أن هذا الميل ضعيف، ويمكن القضاء عليه من اللاحقين الذين يبيعون بأسعار أقل، أو يقدمون تصميمات متفوقة، أو يتحكمون في السوق.

أوجه المنافسة

غالبا ما تكون المنافسة في الأسواق الوليدة خليطا مثيرا من التحديث والتقليد. ويعتبر تفهم ديناميكية التقليد التنافسي هاما لكل من الرواد واللاحقين. ففي حين يتلمس المقلدون نقاط ضعف تسمح لهم بالدخول بنجاح، يتخذ الرواد مواقف دفاعية تقلل من شأن هذا التهديد. وفيما يلي بعض الطرق التي يتم بها كسب أو خسارة ميزة تنافسية.

فرص للتقليد

تبلغ فرص التقليد مداها عند توفر أحد أو بعض العوامل التالية:

١ _ عند ريادة الشركات الصغيرة للأسواق

من الطبيعي أن يكون نفوذ الرواد الجدد في السوق أقل بكثير من نفوذ العمالقة الكبار. ويزداد ضعف صغار الرواد عندما يتحتم عليهم النمو بسرعة لمواجهة تزايد الطلب. يخلق هذا النمو مشكلة لهم ويتيح في ذات الوقت فرصة سانحة لكبار اللاحقين. وبعبارة أخرى، على الرائد الصغير المفاضلة بين أمرين، أحلاهما مر:

أولا: السيطرة على نموه الذاتي بتنظيم سرعة نمو شركته. وهذا يحل مشكلة السيطرة الداخلية التي طالما حطمت كثيرا من الشركات التي نمت بسرعة. ولكن هذا يسمح للزيادة في الطلب أن تسقط لقمة سائغة بين أيدي اللاحقين. فالرواد الذين لا يتناسب معدل نموهم مع نمو السوق، يتيحون الفرصة لمنافسيهم لدخول أسواقهم.

ثانيا: السماح لشركته بالنمو بسرعة وفقا لنمو السوق، بهدف تغطية طلبات السوق بما لا يسمح للاحقين بالاستفادة منه. لكن النمو السريع قاتل في بعض الأحيان. فقد يفشل الرائد أيضا لعدم تمكنه من المحافظة على السيطرة الداخلية.

٢ _ عند ارتباك الحقوق وبراءات الاختراع

ما زالت براءات الاختراع غير كاملة الوقاية بالشكل المتوقع. ومن المهم تذكر أن المنتجات المجسمة هي التي يمكن حفظ حقوق إنتاجها، ولا يتوفر ذلك للأفكار المطلقة. فلا يمكن الحصول على براءة اختراع للمفاهيم العريضة للمنتج. وهذا يعني أنه حتى مع وجود حقوق الإنتاج. ولكن كل حالة تعتبر فريدة في حد ذاتها. ويمكن للمحامي الجيد إبداء النصح بالنسبة لفرص التقليد ووضع أسس لمقاومتها.

٣ _ عند توفر خبرات مشتركة

تزيد فرص المقلد عند امتلاكه خبرة صنع أو بيع منتجات قريبة الشبة من المنتج الجديد، قد تكون هذه الخبرة في الإنتاج أو في التوزيع أو التسويق، أو الشهرة، أو خدمة نفس العملاء. ويمكن للخبرات المشتركة القضاء بسهولة على مزايا القادم الأول التي يمتلكها الرائد.

٤ _ عندما يقيد الرائد نفسه

تتوفر فرص للمقلدين عندما يحشر الرائد في زاوية واحدة من السوق.

> **الحماية القصوى**
>
> **أفضل استراتيجيات الحماية على الإطلاق هي إيمان الرائد بفكرته ومنتجه، ومواصلة تطويره وتحديثه باستمرار. هذه السياسة تحول المنتج إلى موضة دائمة التغير تحرم المنافسين حتى من التفكير في التقليد ودخول السوق.**
>
> **صحيح أن بعض اللاحقين سيغامرون بمنتجات أرخص أو حتى أفضل. ولكن مواصلة التحسين تبقيهم دائما خلف الرائد بجيل أو اثنين.**

فالرواد، وخاصة صغارهم، عادة ما يدخلون سوقا صغيرا، يركزون على قطاع واحد منه. فقد يبدأ باختيار أفضل موقع في هذا القطاع، ولكن كلما نما السوق خارج تلك الحدود، كلما انتهى الأمر بوضع الرائد في أفضل موقع من قطاع نقل نسبته وأهميته مع استمرار النمو. ويخلق ذلك فرصة للمقلدين اللاحقين لاحتلال أفضل قطاعات السوق.

احتمالات نجاح المقلد

لا ينجح التقليد دائما. فكثيرا ما يفشل المقلد في تحدي الرائد. وفيما يلي بعض الأنشطة التي تزيد من احتمالات نجاح المقلدين:

١ ـ حمل كل التهديدات محمل الجد

يفشل اللاحقون المنتظرون عادة في التحقق من أهمية الابتكارات الجديدة. أحيانا، لأن فكرة الرائد تكون غير جديدة. فهناك تاريخ طويل لداخلين سابقين قوبلوا بالفشل. ويدعم هذا توقع الفشل المستمر لكل من تسول له نفسه دخول سوق جديد. كما يوضح أيضا سبب سماح الشركات القائدة للرواد بدخول أسواقهم دون ممانعة. فالتهديد، ببساطة، قد لا يبدو حقيقيا لاختلاطه بأفكار أخرى لا قيمة لها. وتفترض هذه الشركات أن الرائد الحالي سيقع في نفس المحاذير التي سقط فيها الداخلون السابقون الفاشلون. فخبرتهم في الصناعة تضر أكثر مما تنفع.

قد يكون من المستحيل التفرقة مسبقا بين الأفكار الناجحة والأفكار الخاسرة. كما أن الطريقة التي تشق بها المبتكرات طريقها إلى السوق تكون مشوشة بشكل يصعب معه التنبؤ بنجاحها. والطريق المعقول أمام اللاحق المنتظر هو تشديد الرقابة ودخول السوق بسرعة، حال تهديد المبتكرات الجديدة له.

٢ ـ تزامن البحث والتطوير مع دخول السوق

ليست الدعوة إلى التقليد نداء إلى استبدال البحث والتطوير بالدخول اللاحق. فمعظم المقلدين الناجحين لديهم مشروعات بحث وتطوير قائمة. فهم يدخلون لاحقا، لكنهم لا يبدأون من فراغ. ينطبق ذلك على أكثر المنتجات التقنية التي تتطلب خبرة مبدئية كبيرة.

٣ ـ عرقلة قانونية

يمتلك اللاحقون الأقوياء فرصا لإبطاء دخول الرائد بإثارة المشكلات القانونية، وبذر الشك في سمعته. وتعتبر مسائل الأمن والسلامة أحد منافذ الهجوم. حيث يقوم اللاحقون المنتظرون بدراسة منتج الرائد بأمل إظهار عيوب تتعلق بالأمن والسلامة به، ثم إبلاغ السلطات والصحافة بها بغرض النيل من سمعة الرائد، وإضعاف قبضته على السوق. وهذا يعطي اللاحقين مزيدا من الوقت للدخول.

٤ ـ سرعة مشروطة

ينصح الكثيرون بسرعة دخول اللاحقين إلى السوق بعد الرائد مباشرة، ولكن لم يقم دليل على صحة هذا النصح. فالرواد يدخلون السوق مبكرين قبل اتخاذ السوق لشكله المناسب لخلق طلب أو تحقيق أرباح. وفي أحوال كثيرة، تكون التقنية نفسها غير متقدمة بالشكل الذي يجعل الدخول عمليا. تهيئ مثل هذه الأحوال الرائد إلى فشل مبكر. واللاحق المسرع قد يقع في نفس الفخ. الأفضل هو أن يدخل اللاحقون بسرعة بعد تكون السوق. إذ يجب أن يكون رد فعل المقلد متمشيا مع حالة السوق، وليس مع أول حركة للرائد. وبعبارة أخرى، يتوقف الدخول اللاحق السريع على وجود فرص بالسوق. عند ذلك فقط، يمكن الدخول. وإلا، يستحسن البقاء خارج السوق.

٥ ـ تجنب التقليد التام

يستسهل بعض المقلدين نسخ المنتج كما هو طلبا للراحة. فيقلدون منتج الرائد تماما، ويصبحون بعد ذلك موضعا للمساءلة. وعادة ما يتبع عمالقة الصناعة هذا الطريق. فيلجأ القائد الصغير بشكواه إلى القضاء. ويضطر المقلد في النهاية إلى الانسحاب تحت ضغوط القانون والإعلام.

يزيد بعض المقلدين الطين بلة باستفزاز الرائد، مما يدفع بالرائد إلى اللجوء للقضاء. العبرة هنا واضحة: لا بأس في التقليد، بشرط ألا يكون تاما؛ وكن حريصا ألا تجمع بين التقليد التام والاستفزاز التنافسي، حتى لا ينطبق عليك المثل (على نفسها جنت براقش).

٦ ـ مقاومة التغيير

بالرغم مما يقال عن سرعة معدل التغيير في عالم اليوم، توجد حقيقة أن معظم عملاء الشركات يفضلون استمرار الوضع الراهن على التغيير الجذري. يولد هذا فرصة للداخلين اللاحقين، حيث يمثل كثير من الرواد شركات عالية التقنية، تهدف لبيع آخر صيحات التقدم التقني دونما اعتبار للأحوال الجارية. كما يرتبط معظم اللاحقون المنتظرون ارتباطا شديدا بأعمالهم السابقة. وقد يتحول هذا الفرق بين المسلكين لصالح اللاحق المنتظر، وخاصة في الأسواق التي تتطلب توافقا بين الأنظمة القائمة وبين التقنيات الجذرية الجديدة. فهناك دائما مقاومة للتغيير؛ مقاومة للتخلص من القديم واستخدام الجديد. والعملاء لا يرغبون في شراء منتجات جديدة جذريا، يتعلمون معها مهارات جديدة عليهم تماما.

مقاومة التقليد

نادرا ما يستطيع الرواد منع المقلدين من دخول أسواقهم كليه، لكن بإمكانهم إبطاء عملية دخولهم، أو رفع تكلفة تقليدهم، أو تقليل فرص نجاحهم النهائي. وهناك عدة بدائل لمقاومة التقليد هي:

١ ـ بيع الامتياز

غالبا ما يتمكن الرائد المستحوذ على وضع قوي بسوق صغير قابل للنمو، من حصد أرباح كبيرة ببيع حقوقه لشركة كبيرة ذات موارد أضخم. تعوض هذه الصفقة الرائد عن ابتكاره. وتجذب رأس مال استثماري تكون الشركة النامية في أمس الحاجة إليه. لكن على الرائد في هذه الحالة دفع الثمن، بفقدانه السيطرة على الشركة التي أسسها.

٢ ـ المشروعات المشتركة

كحل وسط بين البيع كلية وبين محاربة المقلدين، يرتضي الرائد تكوين مشروع مشترك مع شريك كبير، أو الموافقة على الترخيص للغير باستخدام فكرته المستحدثة. وتتلخص الفائدة هنا في جذب رأس المال الخارجي وتوزيع المخاطر المالية للريادة، مع الإبقاء على سيطرة الرائد. أما المخاطرة هنا فتتلخص في سرقة الشركاء أو المرخص لهم لأفكار الرائد، ثم الانفصال كمنافسين رئيسيين له.

٣ ـ القتال في الميدان

الخيار الأخير أمام الرواد، هو الانفراد بالسوق ومكافحة المقلدين فور ظهورهم. أول خطوة يتخذها الرائد في هذا الشأن، أن يوضح تماما أنه أول من طور المنتج الجديد. وأن يسجل جميع تفاصيل ولادة وتطوير المنتج. وعليه حفظ جميع التصميمات والخطط الأولية، وإشهاد الشهود على ذلك. ولن تكفي هذه الإجراءات وحدها في إبقاء المقلدين خارج السوق، ولكنها تضع أسس الإجراءات القانونية التي قد تتخذ ضدهم. أما إذا فشلت المعالجة القانونية في درء المقلدين، فيمكن التفكير في أربع استراتيجيات دفاعية تبادلية هي:

١ ـ تغطية المنتج الرخيص

يمكن للرائد تقليل فرص دخول اللاحقين بتقديم نسخ عامة رخيصة من إنتاجه إلى السوق. وبذا يحرم، أو على الأقل يجبر المقلد على مشاركته هذا الجزء من السوق. وخطر هذه الاستراتيجية هو تقليل هوامش ربح الرائد بتركيزه على النسخ الرخيصة.

٢ ـ التنازل عن المنتج الرخيص

يمكن للرائد، كاستراتيجية بديلة، أن يسمح للاحقين بدخول النسخ الرخيصة، بينما يركز هو على النصف الآخر الأكثر ربحية. تحقق هذه الاستراتيجية تأمين هوامش ربح مرتفعة للرائد، لكن مع المخاطرة بتمادي المقلدين ومحاولتهم اقتحام الجزء الخاص به بعد ذلك. والرواد الذين يعتنقون هذه الاستراتيجية يتمكنون فقط من تأجيل معركة ستقع حتما.

٣ ـ التجديد الدائم

يمكن للرواد أيضا تقليل فاعلية المقلدين بإجبارهم على البقاء خلفهم تقنيا. فالرواد دائمو التجديد، يغلقون أبواب الاختراق التقني أمام المقلدين.

٤ ـ الارتقاء بالمنتج

وهو خط الدفاع الأخير أمام المقلدين، بمنعهم من النسخ أساسا، بأية صورة من الصور، لمنتج الرائد. ففي بعض الحالات -خاصة بالنسبة للمنتجات التقنية- يمكن للرائد أن يمسك بدفة القيادة، ويحول العملاء إلى استخدام منتج ذي مقاييس راقية وصعبة ومتغيرة، يستحيل نسخها أو الاقتراب منها.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Managing Imitation Strategies

Author: Steven P. Schnaars

Publisher: The Free Press

Pages: 241

Date: 1994

ISBN: 0-02-928105-9